

УДК 35.08(477):006.032:061.1ЕС

doi:10.15421/151630

Гармонізація державної служби України з міжнародними стандартами та нормами ЄС

Л.В. ПРУДИУС

Національна академія державного управління при Президентові України, Київ, Україна

Авторське резюме

У статті досліджено питання гармонізації державної служби з міжнародними стандартами та нормами ЄС в умовах європейської інтеграції України. Проаналізовано міжнародні стандарти для забезпечення професійної, якісної, результативної і ефективної державної служби та механізми їх впровадження в Україні.

Встановлено, що гармонізація державної служби шляхом відповідності законодавства у сфері державної служби міжнародним стандартам та нормам ЄС є необхідною умовою для дотримання цінностей ЄС, наближення державної служби до європейських принципів, які висуваються до країн - кандидатів на вступ до ЄС, а також принципів «належного врядування», які закріплені рішеннями Ради Європи, що сприятиме подальшому членству України в ЄС.

Визначено основні напрями гармонізації державної служби з міжнародними стандартами та нормами ЄС, а саме: впровадження стандартів дотримання трудових і соціальних прав людини, основоположних свобод; стандартів демократичного/або доброго врядування; стандартів електронного врядування, стандартів управління якістю; стандартів управління людськими ресурсами; стандартів доброчесності; стандартів створення єдиного європейського освітнього простору та стандартів безперервної освіти дорослих.

Ключові слова: європейська інтеграція; європейські принципи; демократичне врядування; електронне врядування; управління якістю; доброчесність; навчання удосконалення життя

Harmonization of the Ukrainian civil service with international and EU standards

L.V. PRUDYUS

National academy for public administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Abstract

In the article the issue on harmonization of the civil service with the international and EU standards as one of the key direction of implementation of the Reform Strategy of civil service and service in local self-government bodies for the period up to 2017 was researched.

It was established that examples of the most effective management practice can be considered as a standard on which could be oriented states that seek to move to a more efficient and effective public administration.

It was approached the issue «European standards of the public administration» as the complex of principles and standards of the establishing and implementation of politics, requirements to the management system. These concepts create will-free and subsequent application to harmonize with the model on building and realization of the modern people oriented public power; «European standards of the civil service» as the requirements to the organization, functionality, structure and management of the civil service system of the EU countries, which established by the legislation and informal cooperation for the ensuring the mission, aim and tasks of the EU and were established by founding treaties.

It was summarized that good governance became in the EU as the paradigm for ensuring of the real effect to the democracy values and standards, human rights protection,

© Л.В. Прудиус, 2016

rule of law, obligatory public administration in all levels. It was implemented according to 12 principles: 1) fair elections, representation and participation; 2) sensitivity to the citizens needs and expectations; 3) efficiency and effectiveness; 4) openness and transparency; 5) the rule of law; 6) ethical behavior; 7) the ability and competence; 8) innovation and openness to change; 9) sustainability and focus on long-term results; 10) sound financial management; 11) human rights, cultural diversity and social cohesion; 12) accountability.

It was proven that civil service harmonization with the international and the EU standards aimed at humanizing the civil service and public administration and ensured compliance with labor and social rights, fundamental freedoms; standards of democratic / or good governance; e-government standards, standards of quality management; standards of human resources management; integrity standards, standards of creation a single European education space and life learning education for adults.

Key words: European integration; European principles; democratic governance; electronic governance; quality management; respectability; lifelong learning

Гармонизация государственной службы с международными стандартами и нормами ЕС

Л.В. ПРУДИУС

Национальная академия государственного управления при Президенте Украины,
Киев, Украина

Авторское резюме

В статье исследован вопрос гармонизации государственной службы с международными стандартами и нормами ЕС в условиях европейской интеграции Украины. Проанализированы международные стандарты для обеспечения профессиональной, качественной, результативной и эффективной государственной службы и механизмы их внедрения в Украине.

Установлено, что гармонизация государственной службы путем соответствия законодательства в сфере государственной службы международным стандартам и нормам ЕС является необходимым условием для соблюдения ценностей ЕС, приближения государственной службы к европейским принципам, которые выдвигаются к странам - кандидатам на вступление в ЕС, а также принципы «должного врядування», закрепленные решениями Советы Европы, что будет способствовать дальнейшему членству Украины в ЕС.

Определены основные направления гармонизации государственной службы с международными стандартами и нормами ЕС, а именно: внедрение стандартов соблюдения трудовых и социальных прав человека, основополагающих свобод; стандартов демократического/или доброго врядування; стандартов электронного врядування, стандартов управления качеством; стандартов управления человеческими ресурсами; стандартов добропорядочности; стандартов создания единого европейского образовательного пространства и стандартов непрерывного образования взрослых.

Ключевые слова: европейская интеграция; европейские принципы; демократическое врядування; электронное врядування; управление качеством; добропорядочность; обучение на протяжении жизни

Постановка проблеми. Ключовим вектором розвитку України після ратифікації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (далі – ЕС) визначено впровадження європейських стандартів життя шляхом дотримання цінностей ЕС та наближення державної

служби та служби в органах місцевого самоврядування до європейських принципів, які висуваються до країн - кандидатів на вступ до ЄС, а також принципів «належного врядування», які закріплені рішеннями Ради Європи [25; 31].

Одним із основних напрямів реалі-

зації Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року [25] визначено гармонізацію державної служби шляхом відповідності законодавства у сфері державної служби міжнародним стандартам та нормам ЄС.

Аналіз досліджень і публікацій. В умовах європейської інтеграції України питанням реформування державного управління та державної служби з метою їх приведення до європейських стандартів, утвердження європейських принципів демократичного врядування, поваги до прав людини і основоположних свобод шляхом гармонізації з міжнародними стандартами та нормами ЄС присвячені дослідження Ю. Шарова, І. Чикаренко [39], І. Грицяка, О. Оржель, С. Гладкової [35], Н. Чихоевої [38], Є. Швеця [40] та інших.

Однак, незважаючи на значну кількість публікацій з даної проблематики, питання щодо гармонізації державної служби шляхом відповідності законодавства у сфері державної служби міжнародним стандартам та нормам ЄС в умовах її модернізації є недостатньо вивченим та потребує подальших досліджень.

Метою дослідження є аналіз проблеми гармонізації державної служби з міжнародними стандартами та нормами ЄС в умовах європейської інтеграції України; аналіз міжнародних стандартів для забезпечення професійної, якісної, результативної, ефективної державної служби та механізмів їх впровадження в Україні; визначення основних напрямів гармонізації державної служби з міжнародними стандартами та нормами ЄС.

Виклад основного матеріалу. Європейський вибір для України – це не просто імператив часу або географічна близькість із Європою. Це, передусім, вибір шляхів розвитку країни в напрямку європейської цивілізаційної моделі, йдучи якими можна досягти прогресу в усіх сферах життєдіяльності суспільства і держави [39]. Гармонізація державної служби із міжнародними стандартами та нормами ЄС є одним із таких шляхів, який визначений Угодою про

асоціацію між Україною та ЄС [31; 25].

Важливо, що поняття гармонізації та похідних від неї термінів розкрито у Методиці визначення критеріїв євроінтеграційної складової державних цільових програм, відповідно до якої: гармонізація (приведення у відповідність) – це процес приведення національних стандартів у відповідність із стандартами ЄС; імплементація – здійснення, виконання державою міжнародних правових норм; адаптація законодавства (зближення) – це процес приведення законів України та інших нормативно-правових актів у відповідність із *acquis communautaire*; *acquis communautaire* – правова система ЄС, яка включає акти законодавства ЄС (але не обмежується ними), прийняті в рамках ЄС, спільної зовнішньої політики та політики безпеки, співпраці у сфері юстиції та внутрішніх справ [21].

Щодо визначення поняття стандарту, то у первинному значенні стандартом називали прапор, який встановлювали на полі бою з метою позначити «своїх» та відокремити себе від чужинців-ворогів. Пізніше «стандартом» вважали зразок, еталон, на який повинні були орієнтуватися усі (наприклад, коли англійці визначали міру довжини «фут», як еталон вони використовували ступню монарха). Сьогодні стандартом вважається певний набір характеристик та ознак предмета, товару чи послуги, наявних у певній кількості, що й забезпечує їх високу якість [35, с. 17].

Так, у Великому тлумачному словнику сучасної української мови поняття «стандарт» розглядається як норма, мірило, зразок; єдина типова форма організації, проведення, здійснення чого-небудь [1].

Стандартом можна також вважати зразки найбільш ефективної управлінської практики, на які можуть і повинні орієнтуватися ті держави, які прагнуть перейти до більш дієвого та результативного державного управління. Сучасні стандарти державного управління набули різних форм та існують як: стандарти або критерії; принципи організації систем державного управління або державного устрою; цінності, на які

слід спиратися політикам та державним службовцям під час вироблення та впровадження політики; якість послуг (управлінських, комунальних тощо), що їх отримують громадяни; правила, процедури, механізми, що забезпечують ефективне функціонування системи державного управління; інструменти міжнародного права (наприклад конвенції, декларації) та національне законодавство; хартії та кодекси тощо [35, с. 17-18].

У сучасних умовах відбувається переоцінка принципів і теоретичних концептів, на яких відбувалось упровадження в систему державного управління підходів, характерних для минулого століття. Зокрема, втілювані у другій половині XX ст. концепції «держави добробуту», «соціальної держави», «нового державного менеджменту», «маловитратної держави» тощо, значною мірою вичерпали себе, що зумовило появу більш зважених підходів, характерних для «відповідного управління» («good governance»), «держави, що активізує», «електронної держави» тощо, та спроб сформулювати «узагальнену модель» державного управління, що задовольняла б національні потреби на інтеграційному рівні [6, с. 172-173].

Таким чином, європейські стандарти публічного управління слід розуміти як комплекс принципів і норм формування й упровадження політик, вимог до систем управління, які в сукупності створюють засади добровільного й повторного їх застосування в діяльності з метою наближення до певної еталонної моделі побудови й реалізації сучасної публічної влади, орієнтованої на людину [39].

Європейські стандарти державної служби – це вимоги до організації, функціонування, структури та управління системою державної служби країн-членів ЄС, що встановлені законодавством і є результатом неформальної співпраці для забезпечення реалізації місії, мети та завдань ЄС, визначених в засновницьких договорах [38].

Основними передумовами спільного розвитку державної служби ЄС, на основі підходів сучасного менеджмен-

ту, стали: трансформація концепцій державного управління; Public-Private Partnerships; соціальний діалог як засіб забезпечення збалансованості розвитку публічного і приватного ринків праці в рамках ЄС; впровадження інструментарію CAF; гуманізація управлінського сектору та забезпечення його гнучкості на основі теорії New public management [38].

Запровадження міжнародних стандартів та норм ЄС спрямовано на гуманізацію державної служби та державного управління в цілому, і полягає у забезпеченні дотримання трудових та соціальних прав людини і основоположних свобод.

Важливо, що Україна приєдналася до основних міжнародних договорів у сфері трудових і соціальних прав. Зокрема, Україною ратифіковані Міжнародний пакт про громадянські і політичні права, Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права, Конвенція Міжнародної організації праці про підтвердження ратифікації про рівне ставлення і рівні можливості для трудящих чоловіків і жінок: трудящі із сімейними обов'язками, Міжнародна конвенція ООН про ліквідацію всіх форм расової дискримінації, Конвенція про захист прав і основних свобод людини, Конвенція про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок. Україна приєдналася до 20 статей при необхідних 16, а також до усіх необхідних 64 пунктів Європейської соціальної хартії (переглянутої). Крім того, Україною ратифіковано Конвенції МОП, що регулюють право на працю [26].

Беручи до уваги значне розширення в багатьох країнах діяльності державної служби та потребу в існуванні розумних трудових відносин між державними органами влади та організаціями державних службовців, була ухвалена і Конвенція про захист права на організацію та процедури визначення умов зайнятості на державній службі № 151 [8].

Слід зазначити, що гармонізація державної служби з міжнародними стандартами та нормами ЄС передбачає також і впровадження стандартів демократич-

ного/або доброго врядування; стандартів електронного врядування, стандартів управління якістю, стандартів управління людськими ресурсами, стандартів доброчесності, стандартів створення єдиного європейського освітнього простору та стандартів безперервної освіти дорослих.

Термін «врядування» з'явився у сучасному дискурсі про державне управління два-три десятиліття тому. Врядування зазвичай визначають як спосіб прийняття рішень та / або вироблення політики, до якого залучаються багато «гравців», та який передбачає багатовекторне, вертикальне і горизонтальне співробітництво для досягнення цілей [35, с. 7].

Так, з метою об'єднання зусиль заради гарантування та реалізації ідеалів і принципів, які є спільним надбанням Європейського Союзу: демократія, права людини, верховенство права, європейські держави приєдналися до Ради Європи. Тому європейськими державами була ухвалена Європейська стратегія щодо інновацій та доброго врядування на місцевому рівні [5].

Стратегією визначено, що органи місцевої влади постійно вдосконалюють свою систему врядування відповідно до 12-ти принципів: 1) чесне проведення виборів, представництво та участь; 2) чутливість до потреб та очікувань громадян; 3) ефективність і результативність; 4) відкритість та прозорість; 5) верховенство права; 6) етична поведінка; 7) компетенції та спроможність; 8) інновації та відкритість до змін; 9) сталий розвиток та орієнтація на довгострокові результати; 10) надійний фінансовий менеджмент; 11) права людини, культурне різноманіття та соціальне згуртування; 12) підзвітність [5].

Таким чином, добре врядування стало в ЄС парадигмою для надання реального ефекту цінностям і стандартам демократії, захисту прав людини та верховенства права, необхідною вимогою на всіх рівнях державного управління [5].

Разом з тим, розвиток України на принципах належного врядування неможливий без впровадження міжнарод-

них стандартів е-урядування, які визначені у міжнародних актах з питань функціонування інформаційного суспільства, і є обов'язковими для виконання країнами-учасницями, серед яких: Окінавська хартія глобального інформаційного суспільства, прийнята лідерами країн G8 22 липня 2000 року [15]; Директива 1999/93/ЄС Європейського парламенту та Ради «Про систему електронних підписів, що застосовується в межах Співтовариства» від 13 грудня 1999 року [3]; Типовий закон ЮНІСІ-ТРАЛ «Про електронні підписи», прийнятий Комісією ООН 05 липня 2001 року [36]; Декларація про європейську політику у галузі нових інформаційних технологій, прийнята Комітетом міністрів Ради Європи 06 травня 1999 року [2] та інші.

З урахуванням переваг технологій електронного урядування завданнями із забезпечення розвитку електронного урядування в Україні є: забезпечення захисту прав громадян на доступ до державної інформації; залучення громадян до участі в управлінні державними справами; удосконалення технології державного управління; підвищення якості управлінських рішень; подолання «інформаційної нерівності», зокрема шляхом створення спеціальних центрів (пунктів) надання інформаційних послуг, центрів обслуговування населення (кол-центрів), веб-порталів надання послуг; організація надання послуг громадянам і суб'єктам господарювання в електронному вигляді з використанням Інтернету та інших засобів, насамперед за принципом «єдиного вікна»; надання громадянам можливості навчатися протягом усього життя; деперсоніфікація – надання адміністративних послуг з метою зниження рівня корупції в державних органах; організація інформаційної взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування на базі електронного документообігу з використанням електронного цифрового підпису; забезпечення передачі і довгострокового зберігання електронних документів у державних архівах, музеях, бібліотеках, підтримки їх в актуалізо-

ваному стані та надання доступу до них [34].

Важливою умовою для впровадження в Україні доброго врядування є розвиток громадянського суспільства, соціального діалогу, державно-приватного партнерства, впровадження стандартів управління якістю та стандартів управління людськими ресурсами (TQM (Total Quality Management) - «система тотального управління якістю» [41], стандарти серії ISO 9000 [42], CAF (Common Assessment Framework) [43], SA 8000 «Social Accountability» «Соціальна відповідальність» [12], «Investors in People» «Інвестори в людей» [11] та інших).

З метою реалізації Угоди та впровадження європейських принципів демократичного врядування в Україні для забезпечення сталого розвитку держави, проведення структурних реформ і підвищення стандартів життя схвалено Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» [33], Стратегію реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року [25], Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016 – 2020 роки [14], Національну стратегію у сфері прав людини [22], прийнято закони України «Про соціальний діалог в Україні» [32], «Про державно-приватне партнерство» [18], «Про державну службу» [17] тощо.

Важливим чинником дотримання та захисту прав людини є посилення підзвітності державних службовців, зокрема, шляхом прийняття відповідного законодавства щодо створення інституту національних стримувань та процедурних резонаторів управлінської діяльності, створення освітніх систем сприяння підвищенню кваліфікації державних службовців і з прав людини та принципів належного врядування, а також правових шляхів забезпечення відшкодування жертвам порушення прав людини. Посилення відповідальності посадових осіб органів управління за доведені факти корупції та випадки економічної злочинності, а також визначення пе-

редбачуваних правопорушень шляхом дослідження та узагальнення суті та результатів скарг з боку громадськості про порушення прав людини, прийняття рекомендацій антикорупційних процедур у державних установах здатні істотно покращити становище з правами людини [6, с. 169].

Серед міжнародних стандартів, які визначають загальні засади протидії корупції та які ратифіковані Україною, слід назвати: Цивільну конвенцію про боротьбу з корупцією [37], Кримінальну конвенцію про боротьбу з корупцією [10], Конвенцію Організації Об'єднаних Націй проти корупції [7].

Водночас забезпечення доброчесності на державній службі неможливе без впровадження європейських стандартів в галузі люстрації, які походять із трьох джерел: Європейської конвенції про захист прав людини та основоположних свобод та судової практики Європейського суду з прав людини; судової практики національних конституційних судів; Резолюцій Парламентської Асамблеї Ради Європи, а саме: Резолюції 1096(1996) про заходи щодо подолання наслідків минулих комуністичних тоталітарних систем та Резолюції 1481(2006) про необхідність міжнародного засудження злочинів тоталітарних комуністичних режимів. У Резолюції ПАРЕ 1096(1996) наведено посилання на «Керівні рекомендації з забезпечення відповідності законів про люстрацію та адміністративних заходів вимогам держави, заснованої на принципі верховенства права» (далі – Керівні рекомендації). Консультативний висновок Венеціанської комісії щодо закону Албанії про люстрацію ґрунтується на цих стандартах і розширює їх [4].

Крім того, з метою забезпечення доброчесності на державній службі Рекомендацією Комітету міністрів Ради Європи від 11 травня 2000 року щодо кодексів поведінки для державних службовців ухвалено Модельний кодекс поведінки для державних службовців [13].

З метою захисту та утвердження демократичних цінностей, верховенства права та прав людини в Україні, впро-

вадження доброчесності на державній службі прийнято Закони України «Про очищення влади» [29], «Про запобігання корупції» [19], «Про засади державної антикорупційної політики в Україні» [20], Правила етичної поведінки державних службовців [24], схвалено пакет законів України про декомунізацію.

Що стосується впровадження європейських стандартів освіти на державній службі, то вони передбачають освіту дорослих упродовж життя, яка спрямована на дотримання прав та основоположних свобод людини і громадянина, розвиток громадянських компетентностей державних службовців та побудована з урахуванням принципів Болонського процесу (мобільності, автономії вищих навчальних закладів, компетентнісного підходу та забезпечення якості освіти (створення систем внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості освіти).

Європейські стандарти освіти свідчать, що європейські країни намагаються підвищити функціональну грамотність дорослого населення, тобто вміння ефективно виконувати професійні та соціальні функції. Лісабонський саміт Європейської Ради у березні 2000р. прийняв документ, який отримав назву «Меморандум безперервної освіти ЄС» точніше «Меморандум освіти протягом всього життя» («A Memorandum of Lifelong Learning»). Прийняття цього документа було зумовлено деякими попередніми рішеннями «Європейською стратегією зайнятості», затвердженою на Люксембурзькому саміті Європейської Ради у 1997р. і включеною в якість одного з доповнень в Амстердамську угоду (1997) Кельнську хартію «Цілі і устремління безперервної освіти», прийнятої на саміті Великої Вісімки у 1999 р. [40, с. 9 – 10].

Тобто Європейська комісія визначила навчання впродовж життя в рамках Європейської стратегії зайнятості як всебічну навчальну діяльність, яка здійснюється на постійній основі з метою покращення знань, навичок і професійної компетенції. Це означає, що безперерв-

на освіта стає необхідним і все більш значущим елементом сучасних освітніх систем [9, с. 5]. З метою інтеграції України до єдиного європейського освітнього простору, забезпечення якості освіти та навчання дорослих упродовж життя прийнято низку важливих нормативно-правових актів, серед яких Національна рамка кваліфікацій [23], Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року [27], закони України «Про професійний розвиток працівників» [30], «Про вищу освіту» [16], «Про державну службу» [17], підготовлено проект Закону України «Про освіту» [28] тощо.

Висновки. Таким чином, Україна, ратифікувавши Угоду про асоціацію між Україною та ЄС і схваливши Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020», визначила дороговказ для забезпечення сталого розвитку держави, проведення структурних реформ та підвищення стандартів життя; забезпечення трудових та соціальних гарантій громадян, взаємної поваги та толерантності в суспільстві, гордості за власну державу.

Гармонізація державної служби шляхом відповідності законодавства у сфері державної служби міжнародним стандартам та нормам ЄС є необхідною умовою для дотримання цінностей ЄС, наближення державної служби до європейських принципів, які висуваються до країн - кандидатів на вступ до ЄС, а також принципів «належного врядування», які закріплені рішеннями Ради Європи, що сприятиме подальшому членству України в ЄС.

Основними напрямками гармонізації державної служби з міжнародними стандартами та нормами ЄС є: впровадження стандартів дотримання трудових і соціальних прав людини, основоположних свобод; стандартів демократичного/або доброго врядування; стандартів електронного врядування, стандартів управління якістю; стандартів управління людськими ресурсами; стандартів доброчесності; стандартів створення єдиного європейського освітнього простору та стандартів безперервної освіти дорослих.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод., допов. та CD) / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2009. – С. 1383.
2. Декларація про європейську політику у галузі нових інформаційних технологій : Міжнародний документ від 06.05.1999 [Електронний ресурс] // Режим доступу : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_040
3. Директива 1999/93/ЄС Європейського парламенту та Ради «Про систему електронних підписів, що застосовується в межах Співтовариства»: Міжнародний документ, Вимоги [...] від 13.12.1999 № 1999/93/ЄС [Електронний ресурс] // Режим доступу : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_240
4. Європейська комісія «За демократію через право» (Венеціанська комісія). Проект Консультативного висновку щодо Закону «Про визначення критерію для обмеження повноважень несення державної служби, доступу до документів та оприлюднення інформації про колабораціонізм із органами державної безпеки» (Закону «Про люстрацію») Колишньої Югославської Республіки Македонія : Висновок № 694/2012. – Страсбург. – 30.11.2012. [Електронний ресурс] // Режим доступу : [http://www.scourt.gov.ua/clients/vsu/vsu.nsf/\(documents\)/9CCC052FF67F623FC2257D9E0041D022](http://www.scourt.gov.ua/clients/vsu/vsu.nsf/(documents)/9CCC052FF67F623FC2257D9E0041D022).
5. Європейська стратегія щодо інновацій та доброго врядування на місцевому рівні [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://irgo.org.ua/politika-i-vlast/yevropejska-strategiya-shhodo-innovacij-ta-dobrogo-vryaduvannya-na-miscevomu-rivni>
6. Європейський Союз у ХХІ столітті: функціонування та розвиток [Текст] : монографія / кол. авт. ; за заг. ред. : чл.-кор. НАН України, проф. В.С. Загорського, проф. О.Я. Красівського. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2016. – 632 с.
7. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції : Конвенція від 31.10.2003. [Електронний ресурс] // Режим доступу : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/MU03129.html
8. Конвенція про захист права на організацію та процедури визначення умов зайнятості на державній службі № 151 : Міжнародний документ від 27.06.1978 № 151 [Електронний ресурс] // Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993_187
9. Концептуальна модель служб (центрів) супроводу процесу безперервної освіти державних службовців: діагностичні, психологічні, науково-дослідні та методичні рекомендації. – Київ: ПУ імені М.П. Драгоманова, 2011. – с. 97.
10. Кримінальна конвенція про боротьбу з корупцією (ETS 173) : Міжнародний документ від 27.01.1999 № ETS173 [Електронний ресурс] // Режим доступу : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_101
11. Міжнародний стандарт. Investors in People [Електронний ресурс] // Режим доступу : <https://www.investorsinpeople.com/iip-standard>
12. Міжнародний стандарт. Соціальна відповідальність (SA8000) : міжнародний документ від 01.10.2007 (SA8000:2001) [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07>
13. Модельний кодекс поведінки для державних службовців (додаток до Рекомендацій Комітету міністрів Ради Європи від 11.05.2000 №R(2000) 10 щодо кодексів поведінки для державних службовців) [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://komitet.in.ua/?p=853>
14. Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні : Указ Президента України від 26.02.2016 № 68/2016 [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/68/2016>.
15. Окінавська хартія глобального інформаційного суспільства : Міжнародний документ від 22.07.2000 [Електронний ресурс] // Режим доступу : http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/998_163
16. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
17. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
18. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>.
19. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.
20. Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2014-2017 роки : Закон України від 14.10.2014 № 1699-VII [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1699-18>.
21. Про затвердження Методики визначення критеріїв євроінтеграційної складової державних цільових програм : наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 16.03.2005 № 62 [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0438-05>.
22. Про затвердження Національної стратегії у сфері прав людини : Указ Президента України від 25.08.2015 № 501/2015 [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/501/2015>.
23. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій : постанова Кабінету Міністрів України від 23 лист. 2011 р. № 1341 [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF>.
24. Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України від 11.02.2016 № 65 [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=248839311>.

25. Про затвердження Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.03.2015 № 227-р [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-%D1%80>.
26. Програма інтеграції України до Європейського Союзу [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/n0001100-00>.
27. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : Указ Президента України від 25.06.2013 №344/2013 [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>.
28. Про освіту: проект Закону України від 04.04.2016 3491-д [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=58639.
29. Про очищення влади: Закон України від 16.09.2014 № 1682-VII [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1682-18>.
30. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.
31. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Закон України від 16.09.2014 № 1678-VII [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1678-18>.
32. Про соціальний діалог в Україні : Закон від 23.12.2010 № 2862-VI [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>.
33. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015 [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
34. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.12.2010 № 2250-р [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2250-2010-%D1%80>.
35. Стандарти європейського врядування : навч. посібник / авт. кол. : І.А. Грицяк, О.Ю. Оржель, С.М. Гладкова та ін. ; за заг. ред. І.А. Грицяка. – Київ : НАДУ, 2011. – 184 с.
36. Типовий закон ЮНІСТРАЛІ «Про електронні підписи» : Закон від 05.07.2001 [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://ukraine.uapravo.net/data/base46/ukr46910.htm>.
37. Цивільна конвенція про боротьбу з корупцією : Міжнародний документ від 04.11.1999. [Електронний ресурс] // Режим доступу : http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/994_102.
38. Чихоева Н.М. Стандарти державної служби України: сучасний рівень та потреба в запозиченні європейського досвіду / Н. М. Чихоева [Електронний ресурс] // Режим доступу : irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21CO.
39. Шаров Ю. Європейські стандарти публічного управління: проекція на муніципальний рівень / Ю. Шаров, І. Чикаренко [Електронний ресурс] // Режим доступу : http://www.drdu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01%284%29/10syppmr.pdf.
40. Швець Є.Я. Формування концепції безперервної освіти «Новому століттю – нову освіту» в умовах європейської інтеграції вищої освіти / Є.Я. Швець, Д.Є. Швець // Гуманітарний вісник ЗДІА, 2013. – № 55 [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://vestnikzgia.com.ua/article/viewFile/24233/21790>.
41. Introduction and Implementation of Total Quality Management (TQM) [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://www.isixsigma.com/methodology/total-quality-management-tqm/introduction-and-implementation-total-quality-management-tqm>.
42. ИСО 9000 - Менеджмент качества [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.iso.org/iso/ru/iso_9000.
43. CAF - Common Assessment Framework [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191>.

REFERENCES:

1. Velykyi tlumachnyy slovnyk suchasnoyi ukrayins'koyi movy [Great Dictionary of Modern Ukrainian (from ext., Reported. And CD)]. 2009. VTF «Perun», Irpin', K. (in Ukrainian).
2. Deklaratsiya pro yevropeys'ku polityku u haluzi novykh informatsiynykh tekhnolohiy : Mizhnarodnyy dokument vid 06.05.1999 [Declaration of European policy in the field of new information technologies: International Document of 06.05.1999]. Access: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_040 (in Ukrainian).
3. Dyrektyva 1999/93/Yes Yevropeys'koho parlamentu ta Rady «Pro systemu elektronnykh pidpysiv, shcho zastosovuyet'sya v mezkhakh Spivtovarystva»: Mizhnarodnyy dokument, Vymohy [...] vid 13.12.1999 № 1999/93/Yes [Directive 1999/93 / EC of the European Parliament and the Council «On the system of electronic signatures used in the Community»: International Document Requirements [...] of 13.12.1999 number 1999/93 / EC]. Access: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_240 (in Ukrainian).
4. Yevropeys'ka komisiya «Za demokratiyu cherez pravo» (Venetsians'ka komisiya). Proekt Konsul'tatyvnoho vysnovku shchodo Zakonu «Pro vyznachennya kryteriyu dlya obmezheniya povnovazhen' nesennya derzhavnoyi sluzhby, dostupu do dokumentiv ta opryudnennya informatsiyi pro kolaboratsionizm iz orhanamy derzhavnoyi bezpeky» (Zakonu «Pro lyustratsiyu») Kolyshn'oyi Yuhoslavs'koyi Respubliki Makedoniya : Vysnovok № 694/2012. – Strasburh. – 30.11.2012 [The European Commission «For Democracy through Law» (Venice Commission). The draft advisory opinion on the law «On determining criteria to limit the powers of objection to the civil service, access to documents and disclosure of collaboration with public safety» (Law «On lustra-

- tion»), the former Yugoslav Republic of Macedonia: Conclusion № 694/2012]. Access: [http://www.scourt.gov.ua/clients/vsu/vsu.nsf/\(documents\)/9CCC052FF67F623FC2257D9E0041D022](http://www.scourt.gov.ua/clients/vsu/vsu.nsf/(documents)/9CCC052FF67F623FC2257D9E0041D022). (in Ukrainian).
5. Yevropeys'ka stratehiya shchodo innovatsiy ta dobroho vryaduvannya na mistsevomu rivni [European strategy on innovation and good governance at the local level]. Access: <http://irgo.org.ua/politika-i-vlast/yevropejska-strategiya-shchodo-innovacij-ta-dobrogo-vryaduvannya-na-miscevomu-rivni> (in Ukrainian).
6. Yevropeys'kyy Soyuz u XXI stolitti: funktsionuvannya ta rozvytok [The European Union in the XXI century: the functioning and development]. LRIDU NADU, L'viv (in Ukrainian).
7. Konventsia Orhanizatsiyi Ob'yednanykh Natsiy proty koruptsiyi : Konventsia vid 31.10.2003 [The United Nations Convention against Corruption: Convention of 31.10.2003]. Access: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/MU03129.html (in Ukrainian).
8. Konventsia pro zakhyst prava na orhanizatsiyu ta protsedury vyznachennya umov zaynyatosti na derzhavniy sluzhbi № 151 : Mizhnarodnyy dokument vid 27.06.1978 № 151 [Convention on the protection of the right to organize and procedures for determining conditions of employment in the public service number 151: International Document of 27.06.1978 number 151]. Access: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993_187 (in Ukrainian).
9. Kontseptual'na model' sluzhby (tsentriv) suprovodu protsesu bezperervnoyi osvity derzhavnykh sluzhbovtziv: diahnostychni, psykholohichni, naukovy-doslidni ta metodychni rekomendatsiyi [Conceptual model of services (centers) support the process of continuous education for civil servants: diagnostic, psychological, research and guidance]. 2011. PU imeni M.P. Drahomanova, Kyiv (in Ukrainian).
10. Kryminal'na konventsia pro borot'bu z koruptsiyeyu (ETS 173) : Mizhnarodnyy dokument vid 27.01.1999 № ETS173 [Criminal Law Convention on Corruption (ETS 173): International Document of 27.01.1999 № ETS173]. Access: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_101 (in Ukrainian).
11. Mizhnarodnyy standart. Investors in People [International standard. Investors in People]. Access: <https://www.investorsinpeople.com/iip-standard> (in Ukrainian).
12. Mizhnarodnyy standart. Sotsial'na vidpovidal'nist' (SA8000) : mizhnarodnyy dokument vid 01.10.2007 (SA8000:2001) [International standard. Social responsibility (SA8000): International Document of 01.10.2007]. Access: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07> (in Ukrainian).
13. Model'nyy kodeks povedinky dlya derzhavnykh sluzhbovtziv (dodatok do Rekomendatsiy Komitetu ministriv Rady Yevropy vid 11.05.2000 № R (2000) 10 shchodo kodeksiv povedinky dlya derzhavnykh sluzhbovtziv) [Model code of conduct for civil servants (Annex to the Guidelines of the Committee of Ministers of the Council of 11.05.2000 No. R (2000) 10 on codes of conduct for public servants)]. Access: <http://komitet.in.ua/?p=853> (in Ukrainian).
14. Pro spryannya rozvytku hromadyans'koho suspil'stva v Ukrayini : Ukaz Prezydenta Ukrayiny vid 26.02.2016 № 68/2016 [On the promotion of civil society in Ukraine, President of Ukraine Decree of 26.02.2016 № 68/2016]. Access: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/68/2016>. (in Ukrainian).
15. Okinavs'ka khartiya hlobal'noho informatsiynoho suspil'stva : Mizhnarodnyy dokument vid 22.07.2000 [Okinawan Charter of Global Information Society: International Document of 22.07.2000]. Access: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/998_163 (in Ukrainian).
16. Pro vyshchu osvitu: Zakon Ukrayiny vid 01.07.2014 № 1556-VII [Higher Education: Law of Ukraine of 01.07.2014 number 1556-VII]. Access: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (in Ukrainian).
17. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrayiny vid 10.12.2015 № 889-VIII [On the Civil Service Law of Ukraine of 10.12.2015 number 889-VIII]. Access: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>. (in Ukrainian).
18. Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo : Zakon Ukrayiny vid 01.07.2010 № 2404-VI [On Public-Private Partnership Law of Ukraine from 01.07.2010 number 2404-VI]. Access: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>. (in Ukrainian).
19. Pro zapobihannya koruptsiyi: Zakon Ukrayiny vid 14.10.2014 № 1700-VII [Prevention of Corruption Law of Ukraine from 14.10.2014 number 1700-VII]. Access: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>. (in Ukrainian).
20. Pro zasady derzhavnoyi antykoruptsiynoyi polityky v Ukrayini (Antykoruptsiyna stratehiya) na 2014-2017 roky : Zakon Ukrayiny vid 14.10.2014 № 1699-VII [On the principles of anti-corruption policy in Ukraine (Anti-corruption Strategy) for 2014-2017 years: the Law of Ukraine from 14.10.2014 number 1699-VII]. Access: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1699-18>. (in Ukrainian).
21. Pro zatverdzhennya Metodyky vyznachennya kryteriyiv yevrointehratsiynoyi skladovoyi derzhavnykh tsil'ovyykh program : nakaz Ministerstva ekonomiky ta z pytan' yevropeys'koyi intehratsiyi Ukrayiny vid 16.03.2005 № 62 [On approval criteria Methods of European integration component state programs, order of the Ministry of Economy and European Integration of Ukraine of 16.03.2005 number 62]. Access: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0438-05>. (in Ukrainian).
22. Pro zatverdzhennya Natsional'noyi stratehiyi u sferi prav lyudyny : Ukaz Prezydenta Ukrayiny vid 25.08.2015 № 501/2015 [On approval of the National Strategy for Human Rights: Order of the President of Ukraine of 25.08.2015 № 501/2015]. Access: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/501/2015>. (in Ukrainian).
23. Pro zatverdzhennya Natsional'noyi ramky kvalifikatsiy : postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 23 lyst. 2011 r. № 1341 [On approval of the National Qualifications Framework: Cabinet of Ministers of Ukraine of 23 letter. 2011 r. 1341]. Access: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF>. (in Ukrainian).
24. Pro zatverdzhennya Pravyl etychnoyi povedinky derzhavnykh sluzhbovtziv : postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 11.02.2016 № 65 [On approval of rules of ethical conduct for public officials, the Cabinet of Ministers of Ukraine of 11.02.2016 number 65]. Access: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=248839311>. (in Ukrainian).
25. Pro zatverdzhennya Stratehiyi reformuvannya derzhavnoyi sluzhby ta sluzhby v orhanakh mistsevoho samovryaduvannya v Ukrayini na period do 2017 roku ta planu zakhodiv shchodo yi realizatsiyi : Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 18.03.2015 № 227-r [On approval of the Strategy of reforming the civil service and local government in Ukraine until 2017 and action plan for its implementation, the Cabinet of Ministers of Ukraine of 18.03.2015 number 227-p]. Access: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/227-2015>.

% D1% 80. (in Ukrainian).

26. Prohrama intehratsiyi Ukrayiny do Yevropeys'koho Soyuzu [The program of Ukraine's integration into the European Union]. Access: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/n0001100-00>. (in Ukrainian).

27. Pro Natsional'nu stratehiyu rozvytku osvity v Ukrayini na period do 2021 roku : Ukaz Prezydenta Ukrayiny vid 25.06.2013 №344/2013 About the National Strategy for Development of Education in Ukraine for the period till 2021: Order of the President of Ukraine of 25.06.2013 №344 / 2013 [About the National Strategy for Development of Education in Ukraine for the period till 2021: Order of the President of Ukraine of 25.06.2013 №344 / 2013]. Access: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>. (in Ukrainian).

28. Pro osvitu: projekt Zakonu Ukrayiny vid 04.04.2016 3491-d [On education, draft Law of Ukraine of 04.04.2016 3491-D]. Access: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=58639. (in Ukrainian).

29. Pro ochyshchennya vldy: Zakon Ukrayiny vid 16.09.2014 № 1682-VII [On cleaning power: the Law of Ukraine from 16.09.2014 number 1682-VII]. Access: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1682-18>. (in Ukrainian).

30. Pro profesiynny rozvytok pratsivnykiv : Zakon Ukrayiny vid 12.01.2012 № 4312-VI [On the professional development of employees: Law of Ukraine of 12.01.2012 number 4312-VI]. Access: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>. (in Ukrainian).

31. Pro ratyfikatsiyu Uhody pro asotsiatsiyu mizh Ukrayinoyu, z odniyei storony, ta Yevropeys'kym Soyuzom, yevropeys'kym spivtovarystvom z atomnoyi enerhiyi i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoyi storony: Zakon Ukrayiny vid 16.09.2014 № 1678-VII [On ratification of the Association Agreement between Ukraine, on one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, on the other hand, the Law of Ukraine from 16.09.2014 number 1678-VII]. Access: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1678-18>. (in Ukrainian).

32. Pro sotsial'nyy dialoh v Ukrayini : Zakon vid 23.12.2010 № 2862-VI [On Social Dialogue in Ukraine: Law of 23.12.2010 number 2862-VI]. Access: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>. (in Ukrainian).

33. Pro Stratehiyu staloho rozvytku «Ukrayina – 2020»: Ukaz Prezydenta Ukrayiny vid 12.01.2015 № 5/2015 [On the strategy of sustainable development «Ukraine - 2020»: Decree of the President of Ukraine of 12.01.2015 № 5/2015]. Access: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>. (in Ukrainian).

34. Pro skhvalennya Kontseptsiyi rozvytku elektronnoho uryaduvannya v Ukrayini : rozporядzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 13.12.2010 № 2250-r [On approval of the concept of e-government in Ukraine: Cabinet of Ministers of Ukraine from 13.12.2010 number 2250-p]. Access: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2250-2010-%D1%80>. (in Ukrainian).

35. Standarty yevropeys'koho vryaduvannya : navch. posibnyk [Standards of governance: teach. manual]. 2011. NADU, Kyiv (in Ukrainian).

36. Typovyy zakon YUNISITRAL «Pro elektronni pidpysy» : Zakon vid 05.07.2001 [YUNISITRAL Model Law «On electronic signature»: Law of 05.07.2001]. Access: <http://ukraine.uaprao.net/data/base46/ukr46910.htm>. (in Ukrainian).

37. Tsyvil'na konventsia pro borot'bu z koruptsiyeyu : Mizhnarodnyy dokument vid 04.11.1999 [Civil Law Convention on Corruption: International Document of 04.11.1999]. Access: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/994_102. (in Ukrainian).

38. Chykhoyeva, N.M. Standarty derzhavnoyi sluzhby Ukrayiny: suchasnyy riven' ta potreba v zapozychenni yevropeys'koho dosvidu [The standards of public service in Ukraine: the current level and the need for borrowing European experience]. Access: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21CO. (in Ukrainian).

39. Sharov, Yu. Yevropeys'ki standarty publichnoho upravlinnya: proektsiya na munitsypal'nyy riven' [European standards of public administration: the projection on the municipal level]. Access: http://www.dridu.dp.ua/vidavnicтво/2010/2010_01%284%29/10syppmr.pdf. (in Ukrainian).

40. Shvets', Ye.Ya., 2013. Formuvannya kontseptsiyi bezpererвної osvity «Novomu stolittyu – novu osvitu» v umovakh yevropeys'koyi intehratsiyi vyshchoyi osvity [Formation of the concept of lifelong education «new century - a new education» in terms of European integration of higher education]. Humanitarnyy visnyk ZDIA 55. Access: <http://vestnikzgia.com.ua/article/viewFile/24233/21790>. (in Ukrainian).

41. Introduction and Implementation of Total Quality Management (TQM). Access: <https://www.isixsigma.com/methodology/total-quality-management-tqm/introduction-and-implementation-total-quality-management-tqm>.

42. ISO 9000 - Menedzhment kachestva [ISO 9000 - Quality Management]. Access: http://www.iso.org/iso/ru/iso_9000. (in Russian).

43. CAF - Common Assessment Framework . Access: <http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191>.

Прудиус Леся Василівна – кандидат наук з державного управління
Національна академія державного управління при Президенті України
Адреса: 03057, Київ, вул. Ежена Поттьє, 20
E-mail: L_Prud@ukr.net

Prudyus Lesya V. – PhD in public administration
National academy for public administration under the President of Ukraine
Address: 20, Ezhen Pottier Str., Kyiv, 03057, Ukraine

Прудиус Леся Васильевна – кандидат наук государственного управления
Национальная академия государственного управления при Президенте Украины
Адрес: 03057, Киев, ул. Эжена Поттьє, 20